

PROGRAMME D'ÉTUDE DE L'ADMINISTRATION LOCALE JAPONAISE – 2025

Ville de Mitoyo – Préfecture de Kagawa

19 au 25 octobre 2025

Rapport des participants



Programme organisé par :

- **CLAIR – Centre Japonais des Collectivités Locales**
- En partenariat avec les associations de cadres territoriaux français et belges



Remerciements

La participation au programme d'étude 2025 n'aurait pas été possible sans l'engagement et la disponibilité de nombreux acteurs, au Japon comme en Europe.

Nous souhaitons tout particulièrement remercier :

- **CLAIR Tokyo**, son Directeur **Takehisa YANAI**, son Managing Director **Niwa TAKI** ainsi que les membres de l'équipe opérationnelle : **Luka BAUDOUX**, **Chie MIYABARA** et **Shinya KAMADA** pour la précision de l'organisation, la qualité des contenus et l'attention portée à chaque détail logistique et pédagogique.
- **CLAIR Paris**, et en particulier **Mesdames Natsuki MUKUDA**, **Kaori TSUJI** et **Karine RADTKOWSKY** pour l'accompagnement en amont et la préparation du déplacement.
- Notre interprète, **Madame Miki SATO**, dont la maîtrise des langues, la finesse des nuances et la compréhension des enjeux administratifs ont rendu possibles des échanges d'une grande profondeur.
- La **Ville de Mitoyo**, son Maire -Monsieur **Akishhi YAMASHITA**, les élus et l'ensemble des cadres et agents municipaux rencontrés, pour leur transparence, leur sens de l'accueil et la richesse des échanges.
- **Les organisations professionnelles partenaires** : le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT) et la Fédération des Secrétaires communaux bruxellois, pour leur soutien et leur volonté de renforcer les liens entre administrations européennes et japonaises.

La qualité des débats, la diversité des points de vue et la confiance mutuelle ont grandement enrichi l'expérience, bien au-delà de ce qu'un simple séjour d'étude aurait pu offrir.

Composition de la délégation 2025

La délégation était composée de :

- **Marc KERMORVANT**, Chargé de mission relations institutionnelles, Ville de Colombes, France
- **Laétitia KERBOUZ**, Directrice des territoires et de l'habitat, Département du Val-d'Oise, France
- **David NEUPREZ**, Secrétaire communal (Directeur Général), Commune de Schaerbeek (Bruxelles) - Belgique

Table des matières

1. Contexte et objectifs du programme d'étude	5
2. Méthodologie et déroulement général.....	6
3. Tokyo : enseignements transversaux.....	7
3.1. Administration publique japonaise – Exposé du Professeur KIMURA	7
3.2. Politique nationale du tourisme – Ministère du Tourisme	10
3.3. Échange avec CLAIR Tokyo.....	12
3.4. Gouvernance métropolitaine – Mairie de Tokyo	13
4. Regard d'ensemble sur le Japon contemporain : premières immersions	15
5. Mitoyo – immersion territoriale, dynamiques locales et défis structurants	18
5.1. Accueil institutionnel et cadre politique	18
5.2. Comprendre Mitoyo : territoire, population et organisation	20
5.3. Une économie locale en transition.....	20
5.4. Chichibugahama : un succès emblématique et un point de bascule	21
5.5. Mer intérieure de Seto, îles, temples et culture : le potentiel d'un slow tourisme structuré par l'art et le cheminement.....	23
5.6. Environnement et responsabilité : l'apport de Tara Ocean Japan.....	25
5.7. Vieillesse, cohésion sociale et qualité de vie	26
6. Débriefing stratégique : regards européens et perspectives pour Mitoyo.....	28
6.1. Un constat partagé : une offre déjà solide, à consolider	28
6.2. Axe prioritaire n°1 : la langue et la communication “humaine”	28
6.3. Axe n°2 : rendre la destination lisible par des itinéraires “prêts à l'emploi”	29
6.4. Axe n°3 : un point d'entrée identifiable pour les visiteurs.....	29
6.5. Axe n°4 : mobilité et expériences – au-delà du seul vélo	29
6.6. Axe n°5 : positionnement et marketing territorial – Mitoyo comme “écrin préservé”	30
6.7. Publics cibles et canaux de communication (focus Europe)	30
7. Analyse stratégique – lecture croisée des enseignements du programme	31
7.1. Un modèle de gouvernance fondé sur la stabilité et l'incarnation	31
7.2. L'équation financière des territoires en déclin : autonomie formelle, dépendance structurelle	31
7.3. Tourisme : passer du succès d'image à une politique territoriale complète	32
7.4. Vieillesse : faire de la longévité un projet de société locale	32
7.5. Environnement : de la performance de gestion à la réduction à la source.....	32
8. Recommandations stratégiques	33
8.1. Recommandations pour la Ville de Mitoyo	33
8.2. Recommandations pour l'échelle nationale japonaise	34
9. Conclusion générale	36

1. Contexte et objectifs du programme d'étude

Le programme d'étude de l'administration locale japonaise constitue un dispositif pérenne de coopération entre le **CLAIR** et les collectivités territoriales européennes. Il offre chaque année à un nombre limité de cadres territoriaux la possibilité :

- D'observer *in situ* le fonctionnement des collectivités locales japonaises ;
- De comprendre les grandes évolutions de la gouvernance publique au Japon ;
- D'échanger avec des élus, des hauts fonctionnaires et des praticiens locaux ;
- D'identifier des pistes de réflexion et de coopération pour les administrations européennes.

L'édition 2025 se déroule dans un contexte particulièrement significatif :

- **Vieillesse accélérée** de la population japonaise et décroissance démographique ;
- **Pression croissante sur les finances publiques** et nécessité d'un usage plus stratégique des ressources ;
- **Développement spectaculaire du tourisme**, devenu un secteur majeur de l'économie nationale ;
- **Transition numérique** et montée en puissance de l'intelligence artificielle dans les politiques publiques ;
- **Revitalisation rurale** comme enjeu stratégique, avec la volonté de renforcer les régions en déclin.

Au sein de ce cadre général, la **Ville de Mitoyo** (préfecture de Kagawa, île de Shikoku) constitue un cas d'étude privilégié : ville moyenne rurale, confrontée à un vieillissement très marqué, dotée d'atouts naturels exceptionnels, engagée dans des politiques de revitalisation innovantes.

Les objectifs spécifiques du présent rapport sont :

1. **Décrire** les principaux enseignements du programme d'étude 2025, à Tokyo et à Mitoyo.
2. **Analyser** les caractéristiques du système administratif japonais en les mettant en regard avec les expériences européennes.
3. **Mettre en lumière** le cas de Mitoyo comme territoire exemplaire des défis du Japon rural.
4. **Formuler des recommandations opérationnelles**, tant pour Mitoyo que pour les collectivités japonaises et les coopérations internationales.

2. Méthodologie et déroulement général

Le programme d'étude repose sur une méthodologie associant :

- Des **exposés structurés** par des universitaires et des hauts fonctionnaires (système administratif, décentralisation, finances publiques, politiques sectorielles) ;
- Des **visites de terrain** (Mairie métropolitaine de Tokyo, sites touristiques, Ville de Mitoyo, îles, opérateurs touristiques, etc.) ;
- Des **sessions de questions-réponses** approfondies, avec une grande liberté de ton, permettant aux participants de confronter leurs réalités européennes à celles du Japon ;
- Des **moments de débriefing collectif**, à Tokyo puis à Mitoyo, pour formaliser les observations et construire une analyse commune.

Le déroulement général peut être synthétisé ainsi :

- **Phase 1 – Tokyo :**
 - Exposé sur le système d'administration locale japonaise ;
 - Présentation de la politique nationale du tourisme ;
 - Visite de la Mairie métropolitaine de Tokyo.
- **Phase 2 – Séjour à Mitoyo :**
 - Présentation générale de la ville et de ses politiques publiques ;
 - Visites de sites clés (plage de Chichibugahama, quartiers ruraux, îles, projets de mobilité, initiatives en matière de vieillissement) ;
 - Échanges approfondis avec le Maire, les cadres municipaux et les acteurs locaux ;
 - Session de débriefing collectif, centrée sur les enjeux touristiques et la relation habitants–visiteurs.
- **Phase 3 – Retour analytique :**
 - Formalisation individuelle et collective des enseignements ;
 - Rédaction des rapports par les participants ;
 - Éventuellement, communication croisée entre collectivités européennes et japonaises.

Le présent rapport s'inscrit dans cette logique : il ne se limite pas à un compte rendu descriptif mais propose une **lecture analytique**, structurée et orientée vers l'action.

3. Tokyo : enseignements transversaux

Les premiers jours du programme se déroulent à Tokyo et posent le cadre du séjour.

3.1. Administration publique japonaise – Exposé du Professeur KIMURA

L'exposé du Professeur **Shunsuke KIMURA** fournit un cadre de compréhension clair du fonctionnement de l'administration locale japonaise. Il rappelle que ce système, souvent perçu comme très stable, est en réalité le produit d'évolutions successives et de tensions structurantes, qui éclairent les défis des collectivités contemporaines.



3.1.1. Fondations historiques et architecture institutionnelle

Le Japon moderne s'est construit autour de deux moments déterminants :

- **La Restauration de Meiji (1868)**, qui marque l'ouverture du pays et la volonté de s'inspirer des modèles européens. Cette période pose les bases d'une administration territoriale unifiée, hiérarchisée et fortement encadrée par l'État central.
- **La Constitution de 1947**, qui démocratise en profondeur le fonctionnement des institutions locales, introduit l'élection directe des maires et gouverneurs, et garantit constitutionnellement l'autonomie locale.

Ce cadre historique conduit à une **architecture territoriale simple et lisible** :

- 47 préfectures,
- Environ 1 700 municipalités, sans niveau intermédiaire comparable aux intercommunalités européennes.

Chaque collectivité dispose d'un **exécutif élu** et d'une **assemblée locale**, ce qui structure l'ensemble du système administratif.

3.1.2. Une gouvernance locale lisible et fortement incarnée

Le Professeur KIMURA souligne le **rôle central du maire ou gouverneur**, à la fois chef politique et responsable administratif. Ce modèle présente plusieurs avantages :

- Lisibilité de la décision publique ;
- Continuité de l'action administrative ;
- Capacité d'incarner une vision de territoire.

L'assemblée locale joue un rôle de contre-pouvoir, mais dans un cadre politique très stabilisé, marqué par :

- Une haute confiance envers l'administration ;
- Une culture du consensus ;
- Une faible rotation des cadres publics.

Cette combinaison crée un système où la **stabilité institutionnelle** est un levier majeur d'efficacité.

3.1.3. Un système fondé sur l'uniformité des règles

La **loi sur l'autonomie locale** impose des standards identiques à toutes les collectivités.

Qu'il s'agisse d'une grande métropole ou d'un village isolé, les exigences administratives sont les mêmes :

- Procédures budgétaires,
- Nombre minimal de séances d'assemblée,
- Cadre réglementaire identique.

Ce principe garantit la cohérence du système et une forme d'égalité entre territoires.

Mais il introduit aussi une tension : les petites municipalités rurales, confrontées au vieillissement et à la baisse de la population, disposent de moyens administratifs réduits pour répondre à des obligations aussi exigeantes que celles imposées à Tokyo ou Osaka.

3.1.4. Autonomie fiscale et forte dépendance à la péréquation

Si les collectivités disposent d'une autonomie fiscale (impôt sur le revenu, impôt sur les sociétés, part de TVA, fiscalité locale), les disparités territoriales demeurent extrêmement fortes.

Le mécanisme national de **péréquation** — le **Local Allocation Tax (LAT)** — devient alors indispensable pour :

- Maintenir un niveau minimal de services publics,
- Couvrir les charges incompressibles,
- Soutenir les territoires ruraux en déclin.

Dans les faits, de nombreuses municipalités, dont Mitoyo, se retrouvent **autonomes juridiquement mais dépendantes financièrement**.

Le Professeur KIMURA souligne que cette tension est au cœur des débats contemporains sur la décentralisation.

3.1.5. Vieillesse, dépeuplement et recomposition territoriale

Enfin, l'exposé met en lumière l'enjeu démographique, véritable ligne de force de toutes les politiques publiques au Japon.

Le pays connaît :

- Une baisse de population depuis 2008,
- Une croissance rapide du nombre de personnes âgées,
- Un déclin parfois dramatique dans certaines zones rurales.

Certaines municipalités perdent plus de **1 % de leur population par an**, ce qui transforme profondément le rôle des gouvernements locaux :

- Fermeture ou regroupement d'écoles,
- Réorganisation des services,
- Adaptation de la mobilité,
- Besoin de nouvelles solidarités communautaires.

Loin d'être un problème sectoriel, le vieillissement devient un **cadre structurant** pour l'ensemble de l'action publique locale.

3.1.6. Conclusions

Ces éléments forment le socle analytique indispensable à la compréhension du cas de Mitoyo, qui apparaît comme un territoire emblématique de ces recompositions.

Pour un observateur européen, l'exposé du Professeur KIMURA met ainsi en lumière une **triple tension structurante** qui irrigue ensuite tout le rapport :

- Entre **autonomie locale** et **uniformité des règles** ;
- Entre **autonomie fiscale** et **dépendance à la péréquation nationale** ;
- Entre **héritage d'un État unitaire puissant** et **nécessité d'inventer des solutions locales** face au vieillissement et au déclin démographique.

C'est dans ce cadre que le cas de **Mitoyo** prend tout son sens, comme illustration concrète de ces enjeux nationaux à l'échelle d'une ville moyenne rurale.

3.2. Politique nationale du tourisme – Ministère du Tourisme

La présentation du Ministère du Tourisme met en évidence une dynamique exceptionnelle du tourisme international au Japon.

Après l'effondrement lié à la pandémie, le pays connaît une reprise très rapide : **25 millions de visiteurs en 2023**, puis **plus de 37 millions en 2024**, ce qui en fait l'un des rebonds touristiques les plus marquants au monde.

L'objectif officiel — **60 millions de visiteurs d'ici 2030** et **15 000 milliards de yens de dépenses** — clarifie l'ambition stratégique accordée à ce secteur.



Le Ministère rappelle que cette croissance s'appuie sur plusieurs leviers structurants :

- **Une politique volontariste depuis vingt ans** : création de l'Agence du tourisme en 2008, simplification progressive des visas, amélioration des infrastructures aéroportuaires et portuaires, renforcement des dispositifs d'accueil multilingue.
- **Le rôle massif du soft power japonais**, véritable moteur de désir : mangas, dessins animés, jeux vidéo, gastronomie, design et culture contemporaine irriguent depuis plusieurs décennies l'imaginaire des visiteurs européens, américains et asiatiques.
- **La montée de la dépense par visiteur**, passée d'environ 160 000 yens en 2019 à près de **220 000 yens en 2024**, sous l'effet combiné d'une durée moyenne de séjour plus longue, d'un taux de change favorable et d'une montée en gamme des activités proposées.

Un point marquant de la présentation concerne la **répartition saisonnière** : malgré la diversité climatique du pays, la fréquentation reste étonnamment régulière tout au long de l'année.

Le Ministère confirme que cette constance résulte en partie d'une politique publique délibérée visant à limiter les pics de fréquentation et à réduire les coûts d'infrastructure associés à des saisons trop contrastées.

Les échanges ont permis d'aborder plusieurs enjeux essentiels :

- **Le risque de surtourisme**, qui commence à apparaître dans certaines grandes villes : congestion des transports locaux (ex. Kyoto), dégradation de sites naturels, tension entre habitants et visiteurs. Plusieurs mesures pilotes sont en cours : limitation d'accès à certains sites, systèmes d'information en temps réel sur la fréquentation, séparation des flux entre résidents et touristes dans les bus, dialogue structuré avec les collectivités.
- **La nécessité de mieux répartir les flux vers les régions moins connues**, notamment en dehors des grandes métropoles. Le gouvernement a sélectionné plusieurs « régions modèles » pour développer un tourisme de haute valeur ajoutée, valorisant la nature, les cultures locales et l'hospitalité traditionnelle.
- **La volonté claire de favoriser un tourisme de qualité** : centré sur la culture, l'histoire, l'artisanat, la nature, et s'appuyant sur des visiteurs responsables, intéressés par une expérience authentique plutôt que par un tourisme de consommation rapide.

Les représentants du Ministère reconnaissent que **le Japon n'a pas encore atteint son plein potentiel touristique**.

Comparé à d'autres pays industrialisés, le secteur apparaît **moins saturé et encore en phase de structuration**, laissant entrevoir un important « gisement de croissance ».

Pour les collectivités locales — notamment rurales — cette perspective représente une opportunité majeure, à condition de maîtriser les effets secondaires du développement touristique.

3.3. Échange avec CLAIR Tokyo

La soirée a constitué un temps d'échange privilégié avec **Monsieur Mitsuru YASUDA, Directeur de CLAIR Tokyo**, ainsi qu'avec plusieurs membres de son équipe, parmi lesquels figuraient des agents appelés à rejoindre prochainement des postes à l'étranger, notamment au bureau de CLAIR Paris.



Ces échanges ont permis de mieux appréhender la dynamique des coopérations administratives internationales portées par CLAIR, ainsi que la volonté affirmée de renforcer la compréhension réciproque des modes de fonctionnement des administrations japonaises et européennes.

Ils ont également mis en lumière l'intérêt, du côté japonais, pour un regard comparatif sur leurs propres pratiques, dans une logique d'apprentissage mutuel et d'amélioration continue de l'action publique.

Dans un cadre à la fois convivial et élégant, autour d'un dîner de grande qualité, cette soirée a offert un moment particulièrement stimulant, conjuguant qualité des échanges professionnels et chaleur de l'accueil.

3.4. Gouvernance métropolitaine – Mairie de Tokyo

La visite de la Mairie métropolitaine de Tokyo a fourni un exemple saisissant d'administration locale de très grande échelle :

- **14 millions d'habitants** dans le département métropolitain, plus de **40 millions** dans la mégalopole élargie ;
- Près de **105 000 agents** au service de la ville et de ses établissements ;
- Un bâtiment emblématique, soumis à la fois aux contraintes sismiques, aux exigences de modernité et à la nécessité de symboliser la puissance de la capitale.



Des échanges concrets ont porté sur :

- La gestion des espaces de travail après la généralisation du télétravail (bureaux partagés, espaces reconfigurés, qualité de vie au travail) ;
- La relation entre le gouvernement métropolitain et les 23 arrondissements spéciaux, dotés de leur propre assemblée et de compétences plus étendues qu'un arrondissement parisien ;
- L'usage du bâtiment comme support de communication (projection mapping, événements, symbolique urbaine).



Là encore, on observe un **modèle d'exécutif très structuré**, travaillant avec une administration puissante, organisée à la fois pour gérer le quotidien et pour soutenir des projets de transformation d'ampleur métropolitaine.



4. Regard d'ensemble sur le Japon contemporain : premières immersions

Au-delà des exposés institutionnels et des données chiffrées, la rencontre avec le Japon se fait d'abord par **l'expérience sensible du quotidien**. Dès les premiers jours, l'immersion révèle un environnement public d'une grande lisibilité : espaces urbains remarquablement propres, ordonnés et apaisés, où la qualité de l'aménagement et le respect des usages collectifs semblent aller de soi.



Les transports constituent un autre marqueur fort de cette immersion. Leur **ponctualité**, leur **fiabilité** et leur **lisibilité pour l'utilisateur** frappent immédiatement un observateur européen. Ils traduisent une culture du service public fondée sur la précision, l'anticipation et la responsabilité collective, bien au-delà de la seule performance technique.





Enfin, les interactions quotidiennes — dans les administrations, les commerces ou l’espace public — sont marquées par une **courtoisie constante**, une **discretion respectueuse** et une attention portée à autrui qui structurent les relations sociales autant que les pratiques professionnelles.



Pour un cadre territorial européen, plusieurs éléments apparaissent alors avec une clarté particulière :

- Une **stabilité institutionnelle** forte, associée à une confiance profonde dans la continuité de l'action publique ;
- Une **priorité donnée à la qualité effective du service rendu**, davantage qu'à sa mise en scène ou à la communication politique ;
- Une **cohérence étroite entre culture administrative et culture sociale**, reposant sur le sens du collectif, le respect des procédures, l'acceptation de la hiérarchie, mais aussi une recherche permanente du consensus.

Ce regard d'ensemble constitue le socle à partir duquel le cas de Mitoyo pourra ensuite être analysé.



5. Mitoyo – immersion territoriale, dynamiques locales et défis structurants

Le séjour à Mitoyo constitue le cœur du programme d'étude. Après le cadre institutionnel posé à Tokyo, l'arrivée sur l'île de Shikoku marque un changement d'échelle immédiat : celui d'un territoire rural, composite, confronté à la décroissance démographique mais porteur d'une identité forte et d'un potentiel singulier. Les visites, échanges et temps de débriefing permettent de comprendre comment la Ville tente de transformer ses fragilités structurelles en projet territorial.

5.1. Accueil institutionnel et cadre politique

La délégation est accueillie à l'Hôtel de Ville par le Maire, **Akishi YAMASHITA**, et plusieurs cadres dirigeants. Le ton des échanges est à la fois formel et profondément humain. Très rapidement, les grandes priorités locales sont posées : vieillissement de la population, cohésion sociale, attractivité du territoire, développement touristique maîtrisé, transition écologique et ouverture internationale.





Le dîner d'accueil, réunissant élus, agents et acteurs locaux, met en évidence un élément transversal du séjour : la **qualité du lien humain**, qui structure l'action publique autant que les politiques formelles.



5.2. Comprendre Mitoyo : territoire, population et organisation

La présentation générale de la ville et les déplacements sur le terrain permettent d'appréhender la complexité de Mitoyo. La ville compte environ **60 000 habitants**, avec une **baisse démographique continue** et une part de personnes âgées dépassant **36 %**, au-delà de la moyenne nationale japonaise.



Le territoire se distingue par une **grande diversité géographique** : littoral de la mer intérieure de Seto, îles, espaces agricoles, collines et villages. Cette richesse paysagère constitue un atout majeur, mais rend l'organisation des services publics, de la mobilité et de l'attractivité plus exigeante qu'en milieu urbain dense.

Les visites de villages et de quartiers donnent chair aux diagnostics : patrimoine bâti de qualité parfois sous-occupé, regroupement de services, commerces qui se réinventent, et attachement très fort des habitants à leur environnement.

5.3. Une économie locale en transition

Historiquement fondée sur l'agriculture, la pêche et quelques activités industrielles, l'économie de Mitoyo évolue progressivement vers un modèle plus diversifié. Le **tourisme** y occupe une place croissante, pensé non comme une industrie de masse, mais comme un **levier de revitalisation territoriale**, capable de soutenir l'économie locale tout en renforçant l'identité du territoire.

Parallèlement, la Ville développe des projets structurants dans plusieurs domaines :

- **Transition écologique et décarbonation** ;
- **Mobilités alternatives**, notamment pour les publics fragiles ;

- **Culture de plantes médicinales**, visant à relocaliser une production aujourd'hui largement importée ;
- Initiatives mêlant **innovation, bien-être et valorisation des ressources locales**.

5.4. Chichibugahama : un succès emblématique et un point de bascule

La visite de la plage de **Chichibugahama** constitue un moment central du séjour.



Longtemps plage locale sans notoriété particulière, elle a été préservée grâce à la mobilisation d'habitants, puis valorisée par des **actions de nettoyage** et de promotion



progressive. Un concours photographique a joué un rôle déclencheur, avant que les **réseaux sociaux n'amplifient massivement sa visibilité**.

Aujourd'hui, Chichibugahama est un atout touristique majeur, mais aussi un **révéléteur de tensions** : gestion des flux, protection de l'environnement, coexistence avec les habitants, risques de saturation ponctuelle. Elle ne peut être pensée comme une finalité, mais comme une **porte d'entrée** vers une découverte plus large du territoire.



L'enjeu stratégique pour Mitoyo est clair : transformer un succès d'image en une **stratégie touristique territoriale durable**, fondée sur la diversification des parcours, l'allongement de la durée de séjour et la maîtrise des impacts.



5.5. Mer intérieure de Seto, îles, temples et culture : le potentiel d'un slow tourisme structuré par l'art et le cheminement

Au-delà de Chichibugahama, Mitoyo s'inscrit dans un ensemble territorial d'une richesse exceptionnelle, encore partiellement sous-exploitée : paysages de la mer intérieure de Seto, archipel d'îles habitées, patrimoine culturel discret mais profond, temples et chemins spirituels, savoir-faire artisanaux, et initiatives artistiques de renommée internationale, au premier rang desquelles la Triennale de Setouchi.

La **Triennale de Setouchi** joue un rôle structurant dans cette dynamique. Bien plus qu'un événement culturel ponctuel, elle a profondément transformé le regard porté sur les îles et les territoires de la mer intérieure. En installant des œuvres d'art contemporain au cœur de paysages habités, agricoles ou maritimes, la Triennale a contribué à :

- Révéler des lieux longtemps marginalisés ou oubliés ;
- Créer un lien étroit entre art, nature et communautés locales ;
- Attirer un public international sensible à des formes de tourisme culturel, lent et respectueux.



Cette approche fait de l'art un **outil de revitalisation territoriale**, mais aussi un médiateur entre visiteurs et habitants. Elle s'inscrit pleinement dans une **logique de slow tourisme**, où la découverte se fait par la marche, le bateau, le vélo, et par une attention soutenue aux lieux traversés.

À cette dimension artistique s'ajoute une **tradition spirituelle ancienne**, incarnée par la présence de temples liés au pèlerinage de Shikoku (Henro). Même lorsque le visiteur n'entre

pas explicitement dans une démarche religieuse, l'esprit du pèlerinage imprègne encore le territoire : routes secondaires, haltes, hospitalité, rapport au temps et à l'effort. Le Henro structure ainsi un imaginaire du cheminement, de la lenteur et de la transformation intérieure, en résonance profonde avec les valeurs contemporaines du slow tourisme.



L'ensemble de ces composantes — mer intérieure, îles, art contemporain, spiritualité, traditions locales — fonde un modèle touristique cohérent, fondé sur :

- La déambulation (à pied, à vélo, en bateau) ;
- L'expérience sensible et immersive des paysages ;
- La rencontre avec les habitants et les bénévoles locaux ;
- Une découverte progressive du territoire, éloignée d'une logique de consommation rapide des sites.

Ce **modèle correspond étroitement aux attentes d'un public européen en quête de sens, d'authenticité et de sobriété**, tout en permettant de préserver les équilibres locaux.

Le principal frein identifié n'est pas l'absence d'offre, mais **sa lisibilité et sa mise en récit**. Les ressources sont nombreuses, mais encore fragmentées : itinéraires peu explicités, articulation insuffisante entre art, temples, nature et villages, information multilingue perfectible, points d'entrée encore trop diffus.

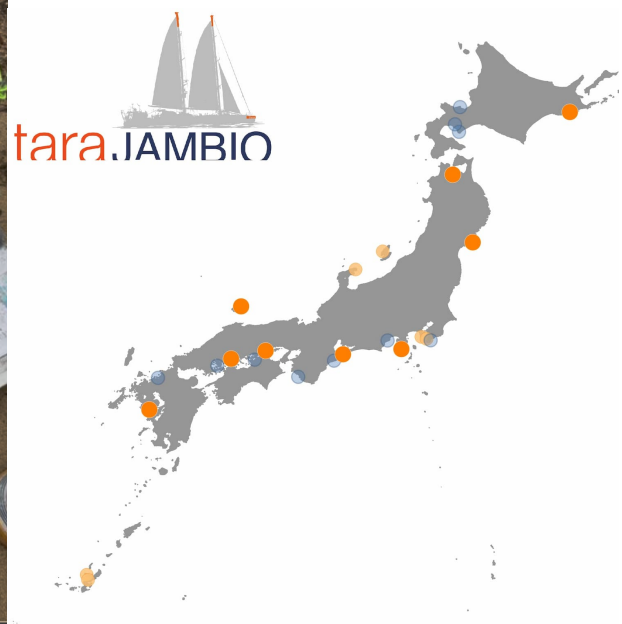
L'enjeu pour Mitoyo n'est donc pas d'inventer une nouvelle identité, mais de **rendre lisible une cohérence déjà existante, en s'appuyant sur la Triennale de Setouchi** comme colonne

vertébrale culturelle, et **sur le pèlerinage** comme matrice symbolique du rapport au temps, à l'espace et à l'hospitalité.

5.6. Environnement et responsabilité : l'apport de Tara Ocean Japan

La rencontre avec l'initiative **Tara Ocean Japan** était un point intéressant du séjour.

La démonstration d'échantillonnage des microplastiques rend visible une pollution souvent abstraite : même dans des sites perçus comme préservés, le plastique est déjà présent, sous forme invisible.



Cette approche expérientielle transforme la sensibilisation en compréhension concrète. Elle met aussi en lumière une contradiction structurante du modèle japonais : un **système de tri et de gestion des déchets extrêmement performant**, mais un **usage encore massif du plastique**, notamment dans les emballages à usage unique.

Pour Mitoyo, Tara Ocean Japan offre une opportunité stratégique forte : associer attractivité touristique, **éducation environnementale** et **responsabilité collective**, en cohérence avec la préservation de la mer intérieure de Seto.

5.7. Vieillesse, cohésion sociale et qualité de vie

Le séjour à Mitoyo permet d'observer des politiques locales particulièrement abouties en matière de vieillissement, dans un contexte démographique très marqué.

Plutôt que de se limiter à une approche sanitaire, la ville développe une stratégie globale centrée sur la **lutte contre l'isolement**, le **maintien de l'autonomie** et la **participation sociale active des seniors**.



Les échanges mettent en évidence que l'isolement constitue l'un des risques majeurs du grand âge. En réponse, Mitoyo a investi dans des **centres de jour et des lieux de rencontre de proximité**, où les personnes âgées peuvent se retrouver, participer à des activités et maintenir des liens sociaux réguliers.

Ces espaces jouent un rôle essentiel pour rompre une solitude souvent invisible, mais profondément préjudiciable au bien-être.



Cette attention au lien social s'inscrit également dans des pratiques quotidiennes plus diffuses, largement répandues au Japon.

Des dispositifs tels que les **caisses "lentes"** dans certains commerces permettent aux personnes âgées de prendre le temps d'échanger avec le personnel, soulignant le rôle social que peuvent jouer des services ordinaires.



De même, dans les structures d'hébergement et d'accompagnement, des initiatives visent à préserver l'autonomie et la dignité, notamment en permettant aux résidents de continuer à effectuer certaines activités de la vie courante, comme les courses, avec un accompagnement adapté.

La **mobilité** apparaît enfin comme un levier central. Mitoyo a mis en place un **transport communautaire à coût très réduit**, accessible aux seniors indépendamment de la distance parcourue. Ce dispositif favorise les déplacements, l'accès aux services et la participation à la vie locale, dans un territoire rural où la perte de la conduite automobile peut rapidement conduire à l'isolement.

Dans l'ensemble, **Mitoyo illustre une approche du vieillissement fondée sur des solutions simples, humaines et ancrées dans le quotidien**. En faisant de la longévité une ressource collective plutôt qu'une contrainte, ces politiques contribuent directement à la **cohésion territoriale** et à la **qualité de vie de l'ensemble des habitants**.

6. Débriefing stratégique : regards européens et perspectives pour Mitoyo

La dernière journée à Mitoyo est centrée sur un échange structuré entre la délégation européenne et les équipes municipales.

Le débriefing stratégique constitue un moment charnière du programme d'étude. Il marque le passage de l'immersion à l'analyse, en offrant à la Ville de Mitoyo un **regard extérieur européen**, à la fois bienveillant, exigeant et opérationnel.

L'objectif explicite de cette session est de formuler non seulement des impressions positives, mais surtout des **axes de consolidation et d'amélioration**, en particulier en matière de stratégie touristique et d'accueil des visiteurs internationaux.

6.1. Un constat partagé : une offre déjà solide, à consolider

Du point de vue des participants européens, Mitoyo dispose déjà de nombreux atouts :

- Qualité de l'accueil et des relations humaines ;
- Richesse et diversité des expériences proposées (vinaigrerie de Nio, île artistique, croisière dans la mer intérieure, plages, paysages ruraux, port...) ;
- Forte cohérence avec une logique de **slow tourisme** : sensible, culturel, respectueux de la nature et des habitants.

Le message central formulé lors du débriefing est celui de la **consolidation**.

Il ne s'agit pas nécessairement d'élargir rapidement l'offre ou d'augmenter fortement la fréquentation, mais de **stabiliser, structurer et rendre durable** ce qui fonctionne déjà, en préservant le caractère intimiste et authentique du territoire.

6.2. Axe prioritaire n°1 : la langue et la communication "humaine"

Un axe d'amélioration ressort avec constance : la pratique des langues étrangères, en particulier l'anglais.

L'enjeu ne concerne pas uniquement la signalétique — souvent déjà bilingue — mais surtout la **capacité d'échange humain** avec les visiteurs : accueil, hôtellerie, restauration, médiation culturelle.

Les participants proposent une approche pragmatique et progressive :

- Maintenir une signalétique bilingue claire et lisible ;
- Compléter systématiquement par des **QR codes** donnant accès à des contenus multilingues (histoire des lieux, itinéraires, contexte culturel) ;
- Harmoniser les supports (charte graphique, formats, vocabulaire) pour faciliter l'appropriation par des visiteurs non japonais.

6.3. Axe n°2 : rendre la destination lisible par des itinéraires “prêts à l’emploi”

Un besoin majeur est identifié : la difficulté, pour un visiteur autonome, de construire un séjour clair sans disposer de réseaux ou d’informations locales.

Le débriefing insiste sur l’intérêt de structurer une véritable “**grammaire du séjour**”, reposant sur :

- Quelques itinéraires phares lisibles et identifiables (ex. *Seto slow & art*, *Saveurs & savoir-faire*, *Côte & villages*, *Îles & mer intérieure*) ;
- Des formats adaptés aux différents publics (jeunes/étudiants, familles, actifs sans enfants, seniors, voyageurs indépendants) ;
- Une mise en lumière volontaire des “pépites” locales (restaurants remarquables, artisans, lieux confidentiels), qui existent mais restent difficiles à découvrir sans médiation.

6.4. Axe n°3 : un point d’entrée identifiable pour les visiteurs

La question d’un **lieu-repère**, jouant le rôle d’un office du tourisme structuré, est largement débattue.

Un tel point d’entrée permettrait de concentrer :

- Cartes et itinéraires (vélo, marche, art, gastronomie) ;
- Informations pratiques (mobilité, horaires, accès, marées) ;
- Valorisation des produits locaux (vinaigre, artisanat) ;
- Éventuellement, services complémentaires : location de vélos à la journée, petite restauration avec produits locaux, et espace d’accueil.

Au-delà de la fonction pratique, ce lieu jouerait un rôle symbolique : celui d’un **premier contact clair et rassurant** avec le territoire.

6.5. Axe n°4 : mobilité et expériences – au-delà du seul vélo

Le vélo est identifié comme un levier important du slow tourisme, mais avec des limites concrètes (location multi-jours, qualité des vélos, restitution dans d’autres villes). Le débriefing propose donc :

- De ne pas faire du vélo un prérequis, mais une option qualitative parmi d’autres ;
- De s’appuyer sur des **partenariats privés** pour les offres plus ambitieuses ;
- De clarifier les alternatives : voiture, transports locaux, navettes saisonnières.

Parallèlement, la **dimension maritime et fluviale** apparaît comme un filon encore peu exploité : croisières, navettes littorales, itinéraires par la mer, en cohérence avec l’identité profonde de la mer intérieure de Seto. Ces mobilités maritimes permettraient de valoriser

également l'attachement profond des habitants à la mer, notamment en mettant en évidence l'histoire passionnante des marins de l'île d'Awashima.

6.6. Axe n°5 : positionnement et marketing territorial – Mitoyo comme “écrin préservé”

Un échange structurant porte sur le positionnement possible de Mitoyo (et plus largement de Shikoku) comme **territoire préservé**, en contraste avec les grandes métropoles japonaises :

- Calme, rythme plus lent, authenticité ;
- Nature, mer, art, savoir-faire ;
- Expérience d'un Japon moins saturé.

Les participants soulignent toutefois une vigilance essentielle : ce positionnement ne doit pas devenir caricatural ni surpromu. Il doit rester fidèle à la capacité réelle d'accueil du territoire et à la protection des équilibres locaux.

6.7. Publics cibles et canaux de communication (focus Europe)

Enfin, le débriefing permet de préciser plusieurs éléments utiles pour une stratégie européenne :

- Segmentation simple des publics :
 - Actifs avec enfants (vacances scolaires),
 - Actifs sans enfants (plus flexibles),
 - Retraités (toute l'année) ;
 - Canaux efficaces : transports publics (métro, bus), internet (sites, réseaux sociaux), publicité ciblée ;
 - Intérêt stratégique de collaborations avec **blogueurs et créateurs de contenu**, en cohérence avec l'histoire même de Chichibugahama, dont la notoriété est née d'une initiative locale devenue virale.
-

7. Analyse stratégique – lecture croisée des enseignements du programme

Les sections précédentes ont présenté, d'une part, le cadre institutionnel et sectoriel exposé à Tokyo (gouvernance locale, tourisme, échelle métropolitaine) et, d'autre part, l'immersion à Mitoyo ainsi que le débriefing stratégique conduit avec les acteurs locaux.

L'analyse qui suit propose une lecture transversale : non pas répéter les constats, mais en dégager les **logiques structurantes** et les **points de vigilance** utiles pour l'action publique.

7.1. Un modèle de gouvernance fondé sur la stabilité et l'incarnation

Le système japonais observé au cours du programme combine deux caractéristiques qui se renforcent mutuellement :

- Une **incarnation forte de l'exécutif** (maire/gouverneur), responsable à la fois d'une orientation politique et de la conduite administrative ;
- Une **culture de stabilité** (continuité, loyauté institutionnelle, importance de la procédure et du consensus).

Dans un tel cadre, l'action publique bénéficie d'une grande lisibilité et d'une capacité d'exécution élevée. À l'inverse, le système est moins spontanément orienté vers l'expérimentation rapide lorsque les moyens humains sont contraints ou lorsque la norme impose des obligations uniformes.

Enseignement clé pour Mitoyo : la stabilité institutionnelle est un levier, mais elle suppose de concentrer l'énergie administrative sur quelques priorités clairement hiérarchisées, afin d'éviter l'effet de dispersion.

7.2. L'équation financière des territoires en déclin : autonomie formelle, dépendance structurelle

L'un des fils conducteurs du programme est la tension entre :

- Une autonomie locale reconnue et structurante ;
- Une dépendance financière de fait des territoires ruraux, du fait des écarts de bases fiscales et des charges incompressibles.

Pour une ville comme Mitoyo, la question n'est pas seulement budgétaire : elle est **stratégique**. Dans un contexte de décroissance, la soutenabilité passe par des arbitrages explicites : maintenir partout le même niveau de services devient difficile sans réinventer l'organisation, la mobilité et les formes de solidarité.

Enseignement clé : la péréquation permet de tenir, mais ne remplace pas un projet territorial. La question centrale devient celle de la **priorisation** : quels services garantir, comment les rendre accessibles, et par quels modèles (proximité, mutualisation, numérique, mobilité) ?

7.3. Tourisme : passer du succès d'image à une politique territoriale complète

Le contraste entre la stratégie nationale (ambition forte, objectifs chiffrés, logique de diffusion des flux) **et l'échelle locale** (capacité d'accueil limitée, nécessité de préserver les équilibres) **ressort nettement.**

Mitoyo dispose d'un avantage rare : une notoriété déjà acquise via Chichibugahama. Mais le point critique, mis en évidence dans le débriefing, est la transformation de cette notoriété en une politique structurée :

- **Diversifier** les parcours ;
- **Rendre lisible** l'offre (itinéraires, point d'entrée, information multilingue) ;
- **Maîtriser** les impacts (cohabitation habitants/visiteurs, environnement, flux) ;
- **Assumer un positionnement** cohérent (slow tourisme, authenticité, qualité plutôt que volume).

Enseignement clé : le tourisme n'est pas un secteur isolé : il devient une politique transversale qui mobilise mobilité, environnement, communication, économie locale et cohésion sociale.

7.4. Vieillesse : faire de la longévité un projet de société locale

Le vieillissement n'apparaît pas comme un "dossier social" parmi d'autres : il structure l'ensemble des politiques locales. L'intérêt du cas japonais, et particulièrement de Mitoyo, tient à une approche qui dépasse la seule dépendance : maintien du lien social, lieux de sociabilité, mobilité à bas coût, services favorisant l'autonomie et la participation.

La question centrale devient : **comment éviter que la baisse de mobilité ne produise mécaniquement de l'isolement ?** Les réponses observées montrent l'importance de dispositifs simples mais massifs : transport communautaire, lieux d'activité, organisation de services qui maintiennent une vie relationnelle.

Enseignement clé : la cohésion sociale est un actif territorial. Elle conditionne la capacité d'un territoire vieillissant à rester vivant, attractif et résilient.

7.5. Environnement : de la performance de gestion à la réduction à la source

L'expérience Tara Ocean Japan apporte une lecture précieuse : elle fait passer le sujet du plastique d'une abstraction à une réalité perceptible. Elle met aussi en évidence une tension : un système de tri performant ne suffit pas si l'usage d'emballages à usage unique demeure massif.

Enseignement clé : l'enjeu ne se limite pas à "mieux recycler", mais à **"moins produire / moins consommer"** certains usages. Pour Mitoyo, cela ouvre un axe stratégique : articuler tourisme, pédagogie environnementale et responsabilité collective, en cohérence avec la mer intérieure de Seto.

8. Recommandations stratégiques

Les recommandations ci-dessous traduisent les enseignements du programme en pistes directement actionnables. Elles visent à rester réalistes : elles prolongent les constats du débriefing (section 6) et les dynamiques observées à Mitoyo (section 5), tout en les inscrivant dans le cadre institutionnel national exposé à Tokyo (section 3).

8.1. Recommandations pour la Ville de Mitoyo

➔ 1. Structurer une stratégie d'attractivité territoriale (horizon 2035)

Clarifier une ambition simple et cohérente : Mitoyo comme territoire de **slow tourisme**, d'**innovation rurale** et de **qualité de vie** dans un contexte de longévité.

➔ 2. Organiser l'offre touristique en "parcours lisibles"

À partir de Chichibugahama, construire quelques itinéraires phares (mer/îles, art et culture, saveurs et savoir-faire, villages et paysages), avec des formats adaptés à différents publics.

➔ 3. Renforcer l'accessibilité multilingue par une logique "bilingue + QR codes"

Conserver une signalétique claire, mais compléter systématiquement par des contenus multilingues (itinéraires, contexte, histoire, recommandations pratiques), via QR codes et supports harmonisés.

➔ 4. Créer un point d'entrée touristique identifiable

Mettre en place un lieu-repère (type office du tourisme), concentrant cartes, conseils, mobilités, produits locaux, et informations pratiques. Ce point d'entrée joue aussi un rôle symbolique : rendre le territoire immédiatement "compréhensible".

➔ 5. Clarifier la mobilité comme condition de l'attractivité (habitants et visiteurs)

Ne pas faire du vélo une condition, mais une option qualitative. Définir une palette : transports locaux, navettes saisonnières, mobilité maritime, partenariats privés pour des offres vélo plus ambitieuses.

➔ 6. Faire de l'environnement un marqueur d'identité territoriale

Appuyer des projets comme Tara Ocean Japan pour associer tourisme, pédagogie et responsabilité ; intégrer progressivement des actions de réduction à la source (événementiel, restauration, emballages).

➔ 7. Consolider la stratégie "vieillessement actif"

Renforcer les lieux de sociabilité, la mobilité accessible, et les services qui maintiennent l'autonomie ; intégrer cette dimension dans l'attractivité globale (qualité de vie, cohésion, services).

8.2. Recommandations pour l'échelle nationale japonaise

➔ 8. Adapter certaines obligations administratives aux capacités des petites municipalités

Introduire des marges de flexibilité procédurale pour préserver l'innovation et l'agilité des territoires ruraux.

➔ 9. Favoriser la circulation des compétences entre territoires

Développer des dispositifs de détachement, de mutualisation ou de renfort temporaire, afin de réduire l'isolement des petites administrations et diffuser les bonnes pratiques.

➔ 10. Renforcer les programmes nationaux de soutien aux territoires ruraux "modèles"

Soutenir un petit nombre de villes vitrines sur des axes combinés : tourisme durable, vieillissement actif, décarbonation, revitalisation communautaire.

8.2.1. Recommandations pour la coopération Japon – Europe / France / Belgique – Mitoyo

➔ 11. Mettre en place un programme d'échanges opérationnels

Il apparaît pertinent de **formaliser et de prolonger la collaboration initiée dans le cadre du programme 2025**, en s'appuyant sur les liens établis entre les membres de la délégation européenne et la Ville de Mitoyo.

Ce programme pourrait prendre la forme :

- d'échanges d'agents et de cadres territoriaux ;
- de séminaires thématiques conjoints (tourisme durable, vieillissement, finances locales, organisation des services publics) ;
- de retours d'expérience croisés, favorisant un apprentissage mutuel et une capitalisation des pratiques.

À titre d'exemple, une coopération ciblée pourrait être développée autour du **slow tourisme**, notamment avec le **Département du Val-d'Oise**, dont les enjeux présentent de fortes analogies avec ceux de Mitoyo :

territoire verdoyant, préservé et authentique, mais confronté à des défis comparables en matière de mobilité, d'accessibilité et de capacité d'accueil touristique (hébergement, restauration, services). Une telle mise en miroir permettrait de confronter des solutions concrètes dans des contextes culturels différents mais structurellement proches.

➔ 12. Soutenir une stratégie de visibilité qualitative en Europe

La coopération internationale peut également devenir un levier de visibilité maîtrisée pour Mitoyo. Il est recommandé de privilégier une approche qualitative, fondée sur :

- des résidences artistiques et photographiques européennes ;
- des partenariats avec des créateurs de contenu spécialisés dans le voyage lent, la culture et les territoires ;
- la valorisation de parcours de slow tourisme cohérents et incarnés.

L'objectif n'est pas le volume de fréquentation, mais la cohérence de l'image, en adéquation avec les capacités d'accueil et l'identité du territoire.

➔ **13. Inscrire Mitoyo dans des réseaux européens pertinents**

Enfin, il serait opportun d'intégrer Mitoyo dans des **réseaux européens thématiques**, afin de structurer des coopérations durables :

- réseaux orientés slow tourisme ;
- réseaux de villes littorales ou rurales innovantes ;
- réseaux axés sur les itinéraires culturels et nature.

Ces cadres offriraient à Mitoyo une visibilité ciblée et un accès à des partenariats opérationnels, tout en renforçant la dimension européenne de sa stratégie de développement territorial.

9. Conclusion générale

Le programme d'étude 2025 nous a permis d'aller bien au-delà d'une comparaison théorique : il a offert une compréhension vécue, au contact direct d'un système administratif cohérent, d'une culture de gouvernance profondément stable, et d'un pays déjà engagé dans des transformations qui résonnent fortement avec les défis européens.

Mitoyo occupe, dans ce parcours, une place singulière. **Ville rurale confrontée à une décroissance démographique marquée, elle n'en dégage pas moins une énergie tranquille** : celle d'un territoire qui connaît ses fragilités, mais choisit de les transformer en projet. Son ambition n'est pas de devenir une destination de masse, mais de consolider un modèle de développement lisible, accueillant et durable, fidèle à ce qui fait **sa valeur première : la qualité de vie, l'authenticité des liens, l'équilibre entre habitants, nature et visiteurs.**

Nous retenons également un enseignement essentiel : la coopération internationale prend tout son sens lorsqu'elle débouche sur des échanges concrets, des méthodes partagées, et des relations qui s'inscrivent dans la durée. À condition de rester ancrés dans des sujets structurants — vieillissement, cohésion sociale, transition écologique, mobilité, organisation des services publics — **ces dialogues entre collectivités japonaises et européennes peuvent devenir un levier réel d'inspiration mutuelle.**

Enfin, il restera de ce séjour quelque chose de plus intime, mais tout aussi décisif : l'élégance de l'accueil, la précision de l'organisation, la générosité des échanges, et cette impression rare d'avoir été reçus non comme de simples visiteurs, mais comme des partenaires et *in fine* comme des amis

Mitoyo, par la délicatesse de son hospitalité et la lucidité de ses questionnements, laisse une trace durable — celle d'un territoire qui ne cherche pas à résister au changement, mais à en faire la matière d'un avenir partagé.

